



งานนี้เผยแพร่ภายใต้ลิขสิทธิ์ Creative Commons แบบ Attribution Non-commercial Share Alike (by-nc-sa) โดยผู้สร้างอนุญาตให้ทำซ้ำ แจกจ่าย แสดง และสร้างงานดัดแปลงจากส่วนใดส่วนหนึ่งของงานนี้ได้โดยเสรี แต่เฉพาะในกรณีที่ไม่เครดิตรูปผู้สร้าง ไม่นำไปใช้ในการการค้า และเผยแพร่งานดัดแปลงภายใต้ลิขสิทธิ์เดียวกันนี้เท่านั้น

เธอจะวัดชีวิตของเธออย่างไร?

แปลจาก How Will You Measure Your Life? โดย Clayton M. Christensen ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการและ “นวัตกรรมก่อกวน” (disruptive innovation) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดย สฤณี อาชวานันทกุล

ต้นฉบับภาษาอังกฤษ: <http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1>

ก่อนที่ผมจะตีพิมพ์หนังสือเรื่อง *ปัญหาเขาควางของนักนวัตกรรม (The Innovator's Dilemma)* ผมได้รับโทรศัพท์จาก แอนดี โกรฟ ซึ่งตอนนั้นเป็นประธานกรรมการบริษัทอินเทล เขาอ่านบทความชิ้นแรกๆ ของผมเกี่ยวกับเทคโนโลยีก่อกวน (disruptive technology) และขอให้ผมไปคุยกับลูกน้องโดยตรงของเขา อธิบายว่าเรื่องนี้แปลว่าอะไรสำหรับอินเทล ผมบินไปซิลิคอนวัลเลย์ด้วยความตื่นเต้นตามนัด เพียงเพื่อที่จะเจอโกรฟบอกว่า “นี่แน่ะอาจารย์ ตอนนี้อยู่ยุ่งมากเลย มีเวลาให้อาจารย์แค่ 10 นาที บอกเราหน่อยครับว่าโมเดลก่อกวนของอาจารย์หมายความว่าอะไรสำหรับอินเทล” ผมตอบว่าผมทำไม่ได้ แค่อธิบายโมเดลนี้อย่างเดียวก็ต้องใช้เวลา 30 นาทีแล้ว คนต้องเข้าใจบริบทนี้ก่อนที่จะเข้าใจความเห็นอะไรก็ตามของผมเกี่ยวกับอินเทล หลังจากฟังผมพูดไป 10 นาที โกรฟก็แทรกว่า “โอเคครับ ผมเข้าใจโมเดลนี้แล้ว บอกเรามากๆ ว่ามันแปลว่าอะไรสำหรับอินเทล”

ผมยืนยันว่าผมต้องใช้เวลาอีก 10 นาทีในการอธิบายวิธีที่กระบวนการก่อกวนทำงานในอุตสาหกรรมเหล็กกล้า ซึ่งแตกต่างจากอินเทลมาก ก่อนที่โกรฟกับลูกน้องจะเข้าใจว่าการก่อกวนทำงานอย่างไร ผมเล่าวิธีที่บริษัทนุกคอร์ (Nucor) และโรงเหล็กขนาดจิ๋วโรงอื่นๆ เริ่มต้นด้วยการโจมตีตลาดที่อยู่ล่างสุด นั่นคือเหล็กเส้น และค่อยๆ ไล่ไปตลาดบน ตัดราคาโรงเหล็กดั้งเดิม

พอผมเล่าเรื่องโรงเหล็กขนาดจิ๋วจบ โกรฟก็พูดขึ้นว่า “โอเค ผมเข้าใจละ เรื่องนี้หมายถึงอย่างไรสำหรับอินเทล...” และอธิบายความคิดที่ต่อมากลายเป็นกลยุทธ์ของอินเทลในการเข้าตลาดล่างเพื่อออกชิพตัวใหม่ชื่อ เซเลรอน (Celeron)

ผมคิดถึงเรื่องนี้เป็นล้านครั้งได้หลังจากวันนั้น ถ้าผมยอมบอก แอนดี โกรฟ ว่าเขาควรจะคิดอย่างไรเกี่ยวกับธุรกิจไมโครโปรเซสเซอร์ วันนั้นผมก็คงถูกฆ่าแน่ๆ แต่แทนที่จะบอกว่าเขาควรคิด อะไร ผมสอนเขาว่าควรคิดอย่างไร – เสรีแล้วเขาก็ไปถึงสิ่งที่ผมรู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องได้ด้วยตัวเอง

ประสบการณ์นั้นมีอิทธิพลต่อผมมาก เวลาที่ใครถามว่าผมคิดว่าพวกเขาควรทำอะไร ผมแทบไม่เคยตอบคำถามนี้ตรงๆ แต่ป้อนคำถามเข้าไปในโมเดลของผมดังๆ ผมจะอธิบายวิธีทำงานของกระบวนการในโมเดลในอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากพวกเขามาก เสรีแล้วบ่อยครั้งพวกเขาจะพูดว่า “โอเค เราเข้าใจแล้ว” เสรีแล้วก็ตอบคำถามของตัวเองได้อย่างลึกซึ้งกว่าที่ผมทำได้

ผมออกแบบวิชาที่ผมสอนที่คณะบริหารธุรกิจของฮาร์วาร์ดมาให้นักศึกษาเข้าใจว่าทฤษฎีการบริหารจัดการที่ดีคืออะไร และมันถูกสร้างขึ้นมาอย่างไร ผมเสริมแก่นนี้ด้วยโมเดลและทฤษฎีหลายๆ อันที่ช่วยให้นักศึกษาคิดถึงมิติต่างๆ ในงานของผู้บริหาร งานที่ต้องกระตุ้นนวัตกรรมและการเติบโต ในแต่ละคาบเรียน เราจะศึกษาบริษัทหนึ่งแห่งผ่านแว่นของทฤษฎีเหล่านี้ ใช้ทฤษฎีเพื่ออธิบายว่าบริษัทตกอยู่ในสถานการณ์ที่เขาตกได้อย่างไร และวิเคราะห์ว่าผู้บริหารจะต้องทำอะไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ในชั้นเรียนคาบสุดท้าย ผมขอให้นักศึกษาใช้แว่นทฤษฎีเหล่านั้นกับตัวเอง เพื่อตอบคำถามสามคำถาม หนึ่ง ฉันจะมั่นใจได้อย่างไรว่าจะมีความสุขในอาชีพการงาน? สอง ฉันจะมั่นใจได้อย่างไรว่าความสัมพันธ์กับคู่ครองและครอบครัวของฉันจะทำให้ฉันมีความสุขอย่างยั่งยืน? สาม ฉันจะมั่นใจได้อย่างไรว่าจะอยู่นอกคุก? คำถามข้อสามอาจฟังเหมือนเรื่องแซวเล่น แต่มันไม่ใช่เลยครับ นักศึกษา 2 คน จาก 32 คนในวิชาผมที่ได้รับทุนโรดส์เคยติดคุก เจฟฟ์ สกิลลิง ผู้สื่อข่าวในคดีเอ็นรอน ก็เป็นเพื่อนร่วมชั้นของผมสมัยเรียนโทที่ฮาร์วาร์ด คนพวกนี้เคยเป็นคนดี แต่อะไรบางอย่างในชีวิตของพวกเขาทำให้เดินไปผิดทาง

ขณะที่นักศึกษาอภิปรายคำตอบกัน ผมก็เล่าชีวิตของตัวเองให้ฟังเหมือนกับเป็นกรณีศึกษา เพื่อสาริตให้เห็นว่าพวกเขาจะนำทฤษฎีที่ได้เรียนในวิชาไปช่วยแนะแนวการตัดสินใจในชีวิตตัวเองได้อย่างไร

ทฤษฎีหนึ่งที่ช่วยตอบคำถามข้อแรก ที่ถามว่าเราจะมั่นใจได้อย่างไรว่าจะมีความสุขในชีวิต ได้ดีมากคือทฤษฎีของ เฟรเดอริค เฮิร์ชเบิร์ก ผู้ประกาศว่าแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตคนเราไม่ใช่เงิน หากเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ เติบโตด้วยความรับผิดชอบ ช่วยเหลือผู้อื่น และได้รับการยอมรับยอมรับบรรลุผลสำเร็จ ผมเล่าให้นักศึกษาฟังถึงวิสัยทัศน์ของผมตอนที่บริหารบริษัทที่ตัวเองก่อตั้ง ก่อนที่จะมาเป็นนักวิชาการ ผมจินตนาการถึงผู้จัดการคนหนึ่ง ในบริษัทที่ออกจากบ้านไปทำงานตอนเช้าพร้อมกับความภาคภูมิใจในตัวเองเต็มเปี่ยม เสรีแล้วผมก็จินตนาการตอนที่เธอขับรถกลับบ้านจากที่ทำงาน 10 ชั่วโมงให้หลัง ด้วยความรู้สึกว่าไม่มีใครให้ความสำคัญ อึดอัดใจ ไม่ได้ใช้ฝีมือเต็มที่ และถูกคนดูถูก ผมนึกภาพต่อไปว่าความภูมิใจในตัวเองที่หดหายไปเยาะเย้ยของเธอจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างเธอกับลูกๆ อย่างไร แล้วภาพในหัวของผมก็หมุนไปอีกวันหนึ่ง วันที่เธอขับรถกลับบ้านด้วยความภูมิใจในตัวเองมากกว่าเดิม รู้สึกว่าวันนี้เธอได้เรียนรู้อะไรๆ เยอะ

มาก ได้รับการยอมรับที่ทำเรื่องใหญ่ได้สำเร็จ และมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของงานชิ้นที่สำคัญมาก สำหรับบริษัท ผมจินตนาการว่าเรื่องนี้จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของเธอในฐานะคู่ครองและผู้ปกครอง

ผมสรุปว่า การบริหารจัดการนั้นเป็นอาชีพที่สูงส่งที่สุดถ้าคนทำมันได้ดี ไม่มีอาชีพอื่นใดอีกแล้วที่มอบวิถียุทธศาสตร์ในการช่วยให้คนอื่นได้เรียนรู้และเติบโต แบบรับความรับผิดชอบ ได้รับการยอมรับเมื่อบรรลุผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม นักศึกษาบริหารธุรกิจสมัยนี้จำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ มาเรียนเพราะคิดว่าอาชีพในโลกธุรกิจหมายถึงการซื้อขายและลงทุนในบริษัทต่างๆ นี่เป็นปรากฏการณ์ที่น่าเศร้า การทำดีไม่อาจมอบรางวัลล้ำลึกที่มาจากการช่วยคนให้เติบโต

ผมอยากให้นักศึกษาเดินออกจากห้องเรียนของผมไปด้วยความรู้เรื่องนี้

สร้างกลยุทธ์สำหรับชีวิตของคุณ

ทฤษฎีที่ช่วยตอบคำถามที่สอง นั่นคือ ฉันจะมั่นใจได้อย่างไรว่าความสัมพันธ์กับคู่ครองและครอบครัวของฉันจะทำให้ฉันมีความสุขอย่างยั่งยืน? คือทฤษฎีที่ว่าด้วยการออกแบบกลยุทธ์และลงมือทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ข้อคิดหลักที่แหลมคมในทฤษฎีนี้บอกว่า กลยุทธ์ของบริษัทถูกกำหนดด้วยประเภทของโครงการที่ผู้บริหารลงทุนทำ ถ้ากระบวนการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทไม่ถูกบริหารจัดการอย่างซ้ำซ้อนมากพอ ผลลัพธ์ก็อาจเป็นสิ่งที่แตกต่างจากความตั้งใจของผู้บริหารมาก เนื่องจากระบบการตัดสินใจของบริษัทต่างๆ ถูกออกแบบมาให้ลงทุนแต่ในโครงการที่ให้ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมและทันที บริษัทจึงมักจะมองข้ามการลงทุนในโครงการที่จำเป็นต่อกลยุทธ์ระยะยาวของพวกเขา

ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ผมเฝ้าดูชะตาชีวิตของเพื่อนร่วมรุ่นที่จบปี 1979 จากคณะบริหารธุรกิจของฮาร์วาร์ด ผมพบว่าเพื่อนผมจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ มางานเลี้ยงรุ่นอย่างไร้ความสุข หย่าร้าง และแปลกแยกกับลูกๆ ของตัวเอง ผมรับประกันคุณได้เลยว่าไม่มีใครในจำนวนนั้นที่จบปริญญาไปด้วยกลยุทธ์ที่จะหย่าและเลี้ยงดูลูกๆ ที่จะแปลกแยกกับพวกเขาตอนโต แต่แล้วคนจำนวนมากอย่างน่าตกใจกลับนำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติ เหตุผลนะหรือ? พวกเขาไม่ได้ตั้งมั่นในเป้าหมายของชีวิต ให้มันอยู่ตรงหน้าและตรงกลางระหว่างตัดสินใจว่าจะใช้เวลา พรสวรรค์ และพลังงานอย่างไรดี

น่าตกใจไม่น้อยที่นักศึกษาจำนวนมากจาก 900 คนที่คณะบริหารธุรกิจของฮาร์วาร์ดคัดจากห้วงะทิทั่วโลกไม่ค่อยคิดว่าอะไรคือเป้าหมายในชีวิตของเขา ผมบอกนักศึกษาว่าที่คณะนี้อาจเป็นโอกาสสุดท้ายที่จะได้ครุ่นคิดอย่างลึกซึ้งถึงคำถามนี้ ถ้าพวกเขาคิดว่าจะมีเวลาและพลังงานมาครุ่นคิดวันหลัง พวกเขาก็ผิดมหันต์ เพราะชีวิตมีแต่จะเรียกร้องมากขึ้นเรื่อยๆ – คุณจะต้องผ่อนบ้าน ทำงานสัปดาห์ละ 70 ชั่วโมง มีคู่ชีวิตและลูกๆ

สำหรับผม การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในชีวิตเป็นเรื่องสำคัญตลอดมา แต่มันเป็นสิ่งที่ผมต้องคิดนานและคิดหนักก่อนที่จะเข้าใจ สมัยที่ผมเป็นนักเรียนทุนโรดส์ ผมเรียนหลักสูตรที่โหดมาก ผมพยายามยัดงานหนึ่งปีเต็มลงไป ในตารางเรียนที่ออกซ์ฟอร์ด ผมตัดสินใจว่าจะใช้เวลาหนึ่งชั่วโมงทุกคืนไปกับการอ่านหนังสือ ค้นคว้า และสวดมนต์เกี่ยวกับเป้าหมายที่พระเจ้าเป็นผู้เป็นเจ้าของมาเกิด มันเป็นปณิธานที่ทำยากมากเพราะทุกชั่วโมงที่ผมทำเรื่องนี่คือทุกชั่วโมงที่ผมไม่ได้อ่านตำราเศรษฐมิติประยุกต์ ผมรู้สึกขัดแย้งในตัวเอง ไม่แน่ใจว่าควรเจียดเวลาเรียนมาทำเรื่องนี้หรือเปล่า แต่ผมก็กัดฟันทำ และในที่สุดก็ค้นพบเป้าหมายในชีวิตของผม

ถ้าผมใช้เวลาหนึ่งชั่วโมงทุกวันไปกับการเรียนรู้เทคนิคล่าสุดที่จะแก้ปัญหาอัตโนมัติหรือเรขาคณิตในการวิเคราะห์หรือเกรสชัน ผมก็จะใช้ชีวิตไปในทางที่แย่มาก เพราะผมใช้เครื่องมือเศรษฐมิติเพียงปีละไม่กี่ครั้ง แต่ผมประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายของชีวิตตัวเองอยู่ทุกวัน มันเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ที่สุดที่ผมเคยเรียนรู้ ผมสัญญากับลูกศิษย์ของผมว่า ถ้าพวกเขาใช้เวลาค้นหาเป้าหมายในชีวิตของตัวเอง พวกเขาจะคิดถึงมัน ภายหลังว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ได้ค้นพบที่คณะบริหารธุรกิจ ถ้าพวกเขาค้นไม่พบ พวกเขาจะแล่นออกไปโดยไร้ทางเสีย ถูกพายุกระหน่ำในทะเลชีวิตอันเชี่ยวกราก การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยพวกเขาได้มากกว่าความรู้เกี่ยวกับวิธีคิดต้นทุนตามกิจกรรม บาลานซ์สกอร์การ์ด ความสามารถหลัก นวัตกรรมก่อนอื่น หลักตัวพีเอสดี และแรงกดดันทางธุรกิจห้าประการ

เป้าหมายของผมนอกจากศรัทธาทางศาสนาของผม แต่ศรัทธาไม่ใช่สิ่งเดียวที่ทำให้คนมีทิศทาง ยกตัวอย่างเช่น อดีตลูกศิษย์ของผมคนหนึ่งตัดสินใจว่าเป้าหมายของเขาคือการนำความซื่อสัตย์และความเจริญทางเศรษฐกิจไปยังประเทศบ้านเกิด และเลี้ยงดูลูกๆ ให้ทุ่มเทในเป้าหมายนี้เหมือนกันกับเขาและให้ลูกๆ รักกัน เป้าหมายของเขาตั้งอยู่บนครอบครัวและคนอื่น เช่นเดียวกับเป้าหมายของผม

การเลือกอาชีพและความสำเร็จในอาชีพการงานนั้นเป็นแค่เครื่องมือขึ้นเดียวที่จะช่วยให้คุณบรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าปราศจากเป้าหมาย ชีวิตของคุณก็อาจกลายเป็นชีวิตที่กลวงเปล่า

จัดสรรทรัพยากรของคุณ

ถึงที่สุดแล้ว การตัดสินใจของคุณเกี่ยวกับการจัดสรรเวลา พลังงาน และพรสวรรค์ส่วนตัวจะกำหนดกลยุทธ์ในชีวิตของคุณ

ผมมี “ธุรกิจ” กลุ่มหนึ่งที่แข่งกันแย่งทรัพยากรเหล่านี้ – ผมพยายามจะมีความสัมพันธ์ที่ดีเลิศกับภรรยา เลี้ยงลูกๆ ให้ดี มีส่วนร่วมในชุมชนของผม ประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน ช่วยงานโบสถ์ ฯลฯ ผมมีปัญหาเดียวกันกับบริษัท คือมีเวลา พลังงาน และพรสวรรค์จำกัด ผมควรจะทุ่มเทให้กับเรื่องแต่ละเรื่องขนาดไหน?

การตัดสินใจเรื่องการจัดสรรอาจทำให้ชีวิตจริงของคุณแตกต่างกันมากจากชีวิตที่คุณตั้งใจว่าจะมี บางทีนี่ก็เป็นเรื่องดี เช่น เกิดโอกาสที่คุณไม่เคยวางแผนว่าจะมี แต่ถ้าคุณลงทุนทรัพยากรของคุณผิดพลาด ผลลัพธ์ก็อาจจะเลวร้าย ขณะที่ผมคิดถึงเพื่อนร่วมรุ่นที่ลงทุนในชีวิตที่ไร้ความสุขและกลวงเปล่าโดยไม่ตั้งใจ ผมก็อดไม่ได้ที่จะเชื่อว่า ปัญหาของพวกเขาเหล่านั้นเกี่ยวเนื่องกับมุมมองระยะสั้น

สำหรับคนที่อยากบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงๆ และนั่นก็รวมถึงบัณฑิตทุกคนจากคณะบริหารธุรกิจของฮาร์วาร์ด เวลาที่พวกเขาใช้เวลาว่างหนึ่งชั่วโมงหรือพลังงานส่วนเกินหนึ่งออนซ์ พวกเขาก็จะจัดสรรมันด้วยจิตใจสำนึกไปยังกิจกรรมที่สร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่สุด และอาชีพการงานของเราที่ส่งมอบหลักฐานที่เป็นรูปธรรมที่สุดว่าเรากำลังก้าวไปข้างหน้า คุณส่งสินค้า ออกแบบเสร็จ ฟรีเซนต์งานเรียบร้อย ปิดการขาย สอนหนังสือหนึ่งคาบ ตีพิมพ์งานวิจัย ได้เงินเดือน ได้เลื่อนขั้น ในทางกลับกัน การลงทุนเวลาและพลังงานในความสัมพันธ์กับคู่ครองและลูกๆ ของคุณโดยปกติไม่ได้ทำให้รู้สึกทันทีว่าทำอะไรสำเร็จ ลูกๆ ทำตัวเกเรทุกวัน คุณต้องรอ 20 ปีกว่าจะเข้าสະເວនและพูดได้ว่า “ฉันเลี้ยงลูกชายที่ดีหรือลูกสาวที่ดี” คุณละเลยความสัมพันธ์กับคู่ครองได้ทุกวัน และแต่ละวันคุณก็จะไม่รู้สึกรู้ว่าสถานการณ์กำลังเลวร้ายลง คนที่มีแรงขับสู่ความเป็นเลิศมีแนวโน้มในจิตใจได้สำนึกที่จะลงทุนในครอบครัวของพวกเขาให้น้อยเกินไป และลงทุนในอาชีพการงานของพวกเขามากเกินไป ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและเปี่ยมรักกับครอบครัวจะเป็นชุมพลแห่งความสุขที่ทรงพลังและยั่งยืนที่สุด

ถ้าคุณศึกษาสาเหตุของหายนะทางธุรกิจทั้งหลาย ซ้ำแล้วซ้ำเล่า คุณจะพบว่ามันคือใจที่โน้มเอียงไปหา กิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจในทันที ถ้าคุณมองชีวิตส่วนตัวจากแว่นเดียวกัน คุณก็จะพบกับแบบแผนเดียวกันที่น่าทึ่งและพิงสังวรไม่แพ้กัน – ผู้คนจัดสรรทรัพยากรน้อยลงเรื่อยๆ ให้กับสิ่งที่พวกเขาเคยพูดว่าสำคัญที่สุด

สร้างวัฒนธรรม

วิชาของผมมีโมเดลที่สำคัญโมเดลหนึ่ง เรียกว่า “เครื่องมือการประสานงาน” (Tools of Cooperation) โมเดลนี้บอกว่า การเป็นผู้จัดการที่เปี่ยมวิสัยทัศน์ไม่ได้เลิศหรูเหมือนกับที่คนคิด การมองอนาคตที่ขุ่นมัวด้วยความหลักแหลมและวาดแผนที่ใหม่ที่บริษัทต้องเดินตามนั้นเป็นเรื่องหนึ่ง แต่การหว่านล้อมพนักงานที่อาจมองไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงข้างหน้าให้เรียงแถวและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อผลักดันบริษัทไปในทิศทางใหม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ความรู้ว่าจะใช้เครื่องมือตัวไหนเพื่อสร้างความร่วมมือที่จำเป็น คือทักษะด้านการบริหารจัดการที่ขาดไม่ได้

ทฤษฎีจัดวางเครื่องมือเหล่านี้ในสองมิติ – ระดับความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในองค์กรว่าพวกเขาอยากได้อะไรจากการมีส่วนร่วมในกิจการ และระดับความเห็นพ้องต้องกันว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่

ปรารภว่า เวลาที่คนเห็นพ้องต้องกันน้อยมากในทั้งสองมิติคือเวลาที่คุณต้องใช้ “เครื่องมือแห่งอำนาจ” เช่น การบังคับ คำขู่ การลงโทษ ฯลฯ สร้างความร่วมมือ บริษัทหลายแห่งเริ่มในขณะนี้ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทีมผู้บริหารเริ่มแรกจะต้องมีบทบาทเชิงรุกในการตัดสินใจว่ามีอะไรบ้างที่ต้องทำ และต้องทำอย่างไร ถ้าวิธีทำงานร่วมกันของพนักงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มติข้างมาก (consensus) ก็จะเริ่มเกิดขึ้นในบริษัท เอ็ดการ์ ไชน์ จากมหาวิทยาลัยเอ็มไอที อธิบายกระบวนการนี้ว่าเป็นกลไกที่สร้างวัฒนธรรม ถึงที่สุดแล้ว คนจะไม่คิดด้วยซ้ำว่าวิธีทำงานของพวกเขาทำให้เกิดความสำเร็จหรือเปล่า พวกเขาน้อมรับการจัดอันดับความสำคัญ และทำตามขั้นตอนปฏิบัติด้วยสัญชาตญาณและสมมุติฐาน ไม่ใช่ด้วยการตั้งใจตัดสินใจ นั่นแปลว่าพวกเขาได้สร้างวัฒนธรรมขึ้นแล้วในองค์กร วัฒนธรรมคือสิ่งที่กำหนดวิธีที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มว่า เป็นวิธีจัดการกับปัญหาซ้ำซาก และวัฒนธรรมก็กำหนดอันดับความสำคัญของปัญหาแต่ละประเภท มันสามารถเป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่ทรงพลังได้

ในการใช้โมเดลนี้ตอบคำถามที่ว่า ฉันจะมั่นใจได้อย่างไรว่าครอบครัวของฉันจะทำให้ฉันมีความสุขอย่างยั่งยืน? ลูกศิษย์ของผมมองเห็นอย่างรวดเร็วว่า เครื่องมือที่ง่ายที่สุดที่พ่อแม่ใช้ได้ในการดึงความร่วมมือจากลูกๆ คือเครื่องมือแห่งอำนาจ แต่พอลูกๆ โตเป็นวัยรุ่น มันก็มาถึงจุดที่เครื่องมือแห่งอำนาจใช้การไม่ได้อีกต่อไป จุดนี้พ่อแม่จะเริ่มเสียดายว่าพวกเขาไม่ได้สร้างวัฒนธรรมที่บ้านตั้งแต่ลูกๆ ยังเป็นเด็กเล็กมาก วัฒนธรรมที่เด็กๆ เรียนรู้ที่จะปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ เชื่อฟังพ่อแม่ และเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง ครอบครัวที่มีวัฒนธรรมเหมือนกับบริษัท เราจะตั้งใจสร้างวัฒนธรรมเหล่านี้ก็ได้ หรือจะปล่อยให้มันวิวัฒนาการเองโดยบังเอิญก็ได้

ถ้าคุณอยากให้ลูกๆ มีความภูมิใจในตัวเองที่เข้มแข็ง และมั่นใจในตัวเองว่าพวกเขาสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ คุณสมบัติเหล่านี้จะไม่เกิดเองราวปาฏิหาริย์ตอนมัธยมปลาย คุณจะต้องออกแบบให้มันอยู่ในวัฒนธรรมของครอบครัวคุณ และคุณจะต้องคิดถึงเรื่องนี้ตั้งแต่เนิ่นๆ เด็กๆ นั้นเหมือนกับพนักงานตรงที่พวกเขาสร้างความภูมิใจในตัวเองด้วยการทำสิ่งที่ยาก และเรียนรู้ว่าจะไร้ใช้การได้บ้าง

หลีกเลี่ยงความผิดพลาดเรื่อง “ต้นทุนส่วนเพิ่ม”

เราถูกสอนในวิชาการเงินกับเศรษฐศาสตร์ว่า เวลาประเมินทางเลือกในการลงทุน เราควรมองข้ามต้นทุนที่เสียไปแล้ว (sunk cost) และต้นทุนคงที่ (fixed cost) และตัดสินใจบนพื้นฐานของต้นทุนส่วนเพิ่ม (marginal cost) และรายได้ส่วนเพิ่ม (marginal revenue) เราเรียนรู้ในวิชาของผมว่าคำสอนข้อนี้ทำให้บริษัทโน้มเอียงไปใช้สิ่งที่พวกเขาเคยใช้สำเร็จมาแล้วในอดีตเป็นค่านึงทดแทนที่จะชักนำให้พวกเขาสร้างความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคต ถ้าเรารู้ว่าอนาคตจะเหมือนกับอดีตทุกประการ วิธีนั้นก็ไม่ใช่เสียหายอะไร แต่ถ้าอนาคตไม่เหมือนกับอดีต ซึ่งมันก็ไม่เหมือนแทบทุกครั้ง มันก็เป็นวิธีที่ผิด

ทฤษฎีนี้รับมือกับคำถามข้อที่สามที่ผมถามนักศึกษา – จะใช้ชีวิตที่ซื้อตรง (อยู่นอกคุก) อย่างไร ในชีวิตส่วนตัว คนเรามักจะใช้หลักต้นทุนส่วนเพิ่มในจิตใจสำนึกเวลาที่เราเลือกระหว่างสิ่งที่ถูกกับสิ่งที่ผิด เสียใจในหัวของเรายกเว้นว่า “โอเค ฉันรู้ว่าตามหลักทั่วไป คนส่วนใหญ่ไม่ควรทำอย่างนี้ แต่ในกรณีนี้ ในสถานการณ์ที่เข้าใจได้ แค่นี้ครั้งเดียว มันก็โอเคแหละ” ต้นทุนส่วนเพิ่มของการกระทำผิด “แค่นี้ครั้งเดียว” จะดูต่ำเตี้ยน่าดึงดูดใจเสมอ มันล่อลวงให้คุณทำผิด และคุณก็ไม่มีวันมองว่าเส้นทางนี้ทำดีที่สุดแล้วพาคูไปไหนและมองไม่เห็นต้นทุนเต็มๆ ของการเลือกทำอย่างนั้น ข้อแก้ตัวทั้งหลายทั้งปวงเวลาที่เรานอกใจและไม่ซื่อสัตย์ ล้วนมาจากเศรษฐศาสตร์ต้นทุนส่วนเพิ่มของ “แค่นี้ครั้งเดียว”

ผมอยากจะทำให้ฟังว่าผมมาเข้าใจความเสียหายของ “แค่นี้ครั้งเดียว” ในชีวิตของผมเองได้อย่างไร สมัยเป็นนักศึกษาผมอยู่ในทีมบาสของมหาวิทยาลัยอ็อกซ์ฟอร์ด พวกเราทำงานหนักมากและเป็นแชมป์เปี้ยนของปีโดยไม่แพ้ใครเลย ผู้เล่นในทีมคือเพื่อนที่ดีที่สุดที่ผมเคยมี เราแข่งในดิวิชันหนึ่งของอังกฤษและไปถึงรอบตัดเชือก ปีนั้นนัดตัดเชือกตรงกับวันอาทิตย์ ตอนอายุ 16 ผมเคยสาบานกับพระเจ้าว่าผมจะไม่แข่งบาสในวันอาทิตย์ ผมก็เลยไปอธิบายปัญหาของผมให้โค้ชฟัง ทั้งโค้ชทั้งเพื่อนร่วมทีมฟังแล้วไม่เชื่อหูตัวเอง เพราะผมเล่นในตำแหน่งตัวกลาง ทุกคนในทีมมาหาผมและพูดว่า “นายต้องเล่นนะ แหกกฎครั้งนี้ครั้งเดียวไม่ได้หรือ?”

ผมเป็นคนที่ไม่เคร่งศาสนาเลย ก็เลยไปภาวนาว่าผมควรจะทำอย่างไร ผมมีความรู้สึกที่ชัดเจนมากๆ ว่าผมไม่ควรละเมิดปณิธานของตัวเอง ดังนั้นผมก็เลยไม่ลงแข่งนัดนั้น

ในหลายแง่มุม นี่เป็นการตัดสินใจเรื่องเล็กน้อยเกี่ยวกับวันอาทิตย์วันเดียวในหลายพันวันของชีวิตผม ในทฤษฎี ผมมั่นใจว่าผมสามารถข้ามเส้นแค่นี้ครั้งเดียวและไม่ทำอีก แต่ตอนนี้เมื่อผมมองย้อนกลับไป การตัดสินใจที่มึนงงความอยากที่มีตรรกะว่า “ในสถานการณ์ที่เข้าใจได้ แค่นี้ครั้งเดียว มันก็โอเคแหละ” กลายเป็นการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดครั้งหนึ่งในชีวิตผม ทำไมนะหรือ? ก็เพราะชีวิตของผมคือสถานการณ์ที่เข้าใจได้ที่ย่อยมาอย่างไม่ขาดสาย ถ้าผมข้ามเส้นในครั้งนั้น ผมก็จะข้ามมันครั้งแล้วครั้งเล่าในปีต่อๆ มา

บทเรียนที่ผมได้รับจากเรื่องนี้คือ การยึดมั่นในหลักการของคุณ 100% นั้นง่ายกว่าการยึดมั่น 98% ของเวลา ถ้าคุณยอมให้กับ “แค่นี้ครั้งเดียว” เพราะวิเคราะห์จากต้นทุนส่วนเพิ่ม เหมือนกับที่เพื่อนร่วมรุ่นของผมบางคนทำ คุณก็จะเสียใจทีหลังว่าคุณไปจบลงตรงไหน คุณจะต้องให้สัญญากับตัวเองว่าคุณยึดมั่นในอะไรและขีดเส้นในพื้นที่ที่ปลอดภัย

จดจำความสำคัญของความถ่อมตน

ผมได้หยั่งรู้เรื่องนี้ตอนที่ถูกเชิญให้ไปสอนเรื่องความถ่อมตนให้กับนักศึกษาปริญญาตรีของฮาร์วาร์ด ผมขอให้นักศึกษาอธิบายคนที่ถ่อมตัวที่สุดที่พวกเขารู้จัก ผู้ถ่อมตนเหล่านั้นมีคุณสมบัติประการหนึ่งที่เหมือนกัน

– พวกเขามีความภาคภูมิใจในตัวเองสูงมาก พวกเขาู้ดีว่าพวกเขาเป็นใคร และรู้สึกดีกับคนที่ตัวเองเป็น เราลงความเห็นกันในชั้นเรียนว่า ความถ่อมตนไม่ได้นิยามจากพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ดีเพียงตัวเอง แต่มาจากความนับถือที่คุณมอบให้กับคนอื่น ความประพฤติที่ต้งามเกิดจากความถ่อมตนแบบนี้โดยธรรมชาติ ยกตัวอย่างเช่น คุณจะไม่มีวันขโมยของของใคร เพราะคุณนับถือเขาคนนั้นมากเกินไป และคุณก็จะไม่โกหกใครเหมือนกัน

การชักนำความถ่อมตนมาสู่โลกนี้เป็นเรื่องสำคัญ ก่อนที่คุณจะเข้าเรียนในหลักสูตรปริญญาโทชั้นนำ การเรียนรู้แทบทั้งหมดของคุณที่ผ่านมาก็มาจากคนที่ฉลาดกว่าและมีประสบการณ์มากกว่าคุณ ไม่ว่าจะป่เป็นพ่อแม่ ครู หรือเจ้านาย แต่เมื่อคุณจบปริญญาโทจากฮาร์วาร์ดหรือสถาบันการศึกษาชั้นนำที่อื่นไปแล้ว คนส่วนใหญ่ที่คุณจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วยวันต่อวันอาจไม่ฉลาดกว่าคุณ และถ้าทัศนคติของคุณคือ มีแต่คนที่ฉลาดกว่าคุณเท่านั้นที่สอนอะไรคุณได้ โอกาสในการเรียนรู้ของคุณก็จะจำกัดมาก แต่ถ้าคุณมีความกระตือรือร้นอย่างถ่อมตนที่จะเรียนอะไรบางอย่างจากคนทุกคน โอกาสเรียนรู้ของคุณก็จะไร้ขีดจำกัด โดยทั่วไป คุณจะถ่อมตัวได้ก็ต่อเมื่อคุณรู้สึกดีกับตัวเองจริงๆ และคุณก็อยากช่วยให้คนรอบข้างรู้สึกดีเกี่ยวกับตัวเขาเหมือนกัน เวลาที่เราพบกับคนที่ประพฤติตนในทางที่สามหาบ หึงยโส หรือดูถูกเหยียดหยามคนอื่น พฤติกรรมของคนเหล่านั้นแทบทุกครั้งเป็นอาการของการขาดความภาคภูมิใจในตัวเอง พวกเขาต้องเหยียดคนอื่นถึงจะรู้สึกดีกับตัวเองได้

เลือกมาตรวัดที่ถูกต้อง

ปีที่แล้วผมพบว่าผมเป็นมะเร็ง และเป็นไปได้ที่ชีวิตของผมจะสิ้นสุดลงก่อนที่ผมวางแผนเอาไว้ โชคดีที่ตอนนี้ดูเหมือนว่าผมจะรอดแล้ว แต่ประสบการณ์นั้นก็ทำให้ผมหยุดรู้เรื่องรู้สึกซึ่งเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับชีวิตของผม

ผมรู้ก่อนข้างชัดเจนว่าความคิดของผมได้สร้างรายได้มหาศาลให้กับบริษัทที่ใช้งานวิจัยของผมอย่างไร ผมรู้ว่าผมมีอิทธิพลพอสมควรทีเดียว แต่ระหว่างที่ผมเผชิญหน้ากับโรคร้าย ก็น่าสนใจที่ผมพบว่าอิทธิพลนั้นสำคัญสำหรับผมน้อยขนาดไหน ผมสรุปว่ามาตรวัดที่พระเจ้าเป็นเจ้าจะประเมินชีวิตผมไม่ใช่ตัวเงิน หากเป็นชีวิตของผู้คนที่ผมเคยกระทบ

ผมคิดว่าเราทุกคนต้องเจอแบบนี้เหมือนกันหมด อย่างห่วยเลยเรื่องระดับความมีหน้ามีตาส่วนตัวที่คุณบรรลุ แต่จงเป็นห่วงเรื่องผู้คนที่คุณช่วยให้เป็นคนดีกว่าเดิม นี่คืคำแนะนำข้อสุดท้ายของผม – คิดถึงมาตรวัดที่จะตัดสินชีวิตของคุณ และตั้งปณิธานว่าจะใช้ชีวิตทุกวันในทางที่โน้มนำปลาย ชีวิตของคุณจะได้รับการตัดสินว่าประสบความสำเร็จ.